

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 11 (2011) : 93 - 123
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

سليمان بلعور
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

مقدمة

إن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من جهلها ومحاولة تجنبها وذلك بتغيير آليات التسيير التقليدي وتبني حل إستراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

إن التدريب هو أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الوارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

وانطلاقا من هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية استعنا بالفرضيات التالية:

– التغيير ظاهرة تقوم على عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات البيئة وضمان استمرارية وتطوير المؤسسة.

– يعتبر التطوير التنظيمي جهود مخططة تركز على الجانب الإنساني يهدف زيادة الفعالية التنظيمية وهو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

– اهتمام وتركيز المؤسسة على التدريب يعد كاستثمار حقيقي لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة، يؤدي على إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب بها.

1- ماهية التغيير التنظيمي

1-1 مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه

لقد تباينت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي، "فالتغييرchange بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة "[1]

أما التغيير على مستوى المؤسسة فقد عرفه الباحثون عدة تعريفات نذكر منها: "التغيير التنظيمي هو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة"[2].

"التغيير التنظيمي هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"[3]

وعرف التغيير التنظيمي بأنه "عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"[4]

ويسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية وذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والاعتبارات التي تعتمد عليها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:[5]

– تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء.

– تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.

– تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.

– زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب.

– تغيير العمال لتحقيق التكامل و التباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة.

– تحسين رؤية الشركة وسمعتها.

– بناء محيط محابي للتغيير و التطوير و الإبداع.

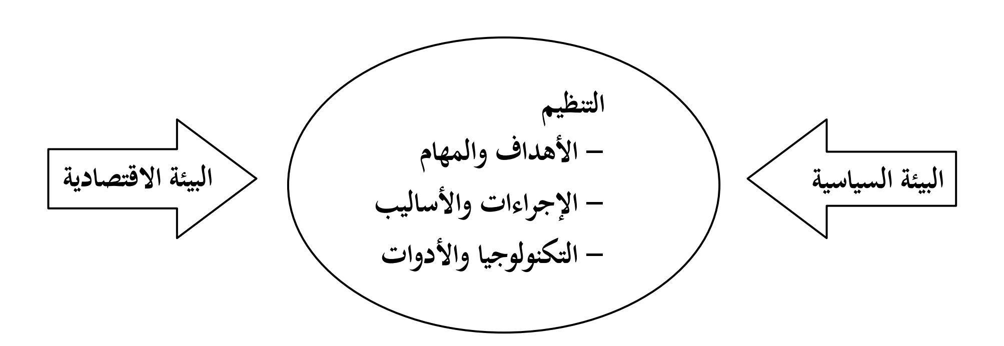
– زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.

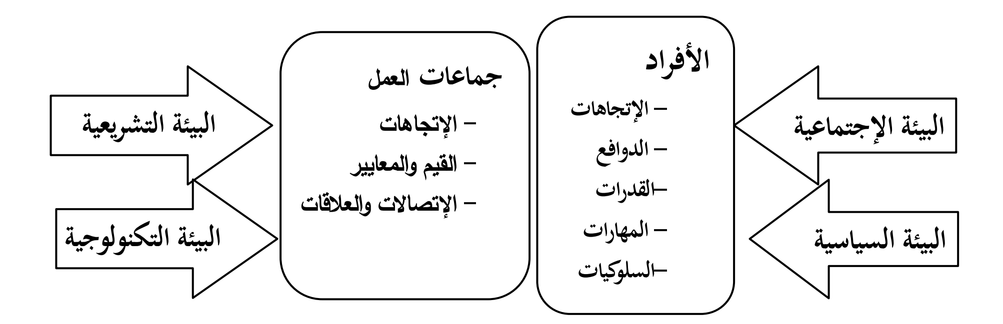
– تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

1-2 دواعي التغيير التنظيمي

أ- المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية: يوضح الشكل التالي المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على سياساتها وإجراءاتها.

الشكل رقم-1-: دواعي التغيير التنظيمي





المصدر: مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة–مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري–، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003، ص 39.

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مايلي[6]:

– البيئة الإقتصادية المحلية تفرز تغيرات في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومستويات الأجور وأسعار الصرف...الخ، كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي نستورد و نصدر بها، وفي الاتجاهات السعرية والتنافسية للتكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية.

– البيئة السياسية الداخلية تطرح تغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية، هذا من ناحية تفاعلها مع المتغيرات الاقتصادية ومواصفات الجودة، كما أن البيئة السياسية الخارجية تفرز تغيرات تتمثل في أثار الاتفاقيات السياسية والاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.

– التقدم التكنولوجي والفني سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، إذ تؤثر هذه المتغيرات على تصميم إستراتيجية لتطوير المؤسسة، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما و هيكل التنظيم و نظم العمل الأخرى المتكاملة.

– البيئة التشريعية والاجتماعية: فالبيئة التشريعية تكمن في تغيير التشريعات أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، أما البيئة الاجتماعية فقد تحدث تغييرات في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة.

– بالإضافة إلى الثقافة التي تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين...الخ. لأن التغيير في السلوكيات يؤثر على فعالية الأداء التنظيمي،

كما يؤثر على اتجاهات العملاء وبالضرورة على حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويق وأساليب التعامل مع العملاء.

ب- المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية:

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر ما يلي:[7]

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح.

ومع تزايد وتسارع المتغيرات تزيد حدة عوامل عدم التأكد، وصعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد، وسيتطلب ذلك مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي مع مرونة في التصميم والتعامل مع إستراتيجيات متغيرة ومتعددة سواء كانت إستراتيجيات على مستوى وظائف المؤسسة أو على مستوى النشاط.

كما أن تنوع هذه المتغيرات سيزيد الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء في مجالات خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تصميم المنتجات...الخ. أو في مجالات الموارد البشرية، وتعد هذه البرامج أساس ودعامة التغيير التنظيمي.

1-3 مراحل التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية هي:[8]

أ- مرحلة إذابة الثلوج: وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم

بالتغيير مالم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات ومن ضمن أساليب إذابة الموقف مايلي[9]:

– منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها.

– انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

– إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

– نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول مشكلة معينة.

– تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخير أو التوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور والانصراف أو عدد ساعات العمل.

ب– مرحلة التغيير: **تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، و تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا، وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن ، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :[10]**

– التغيير في أنماط توزيع السلطة؛

– التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة؛

– التغيير في العمليات الإدارية؛

ج– مرحلة التثبيت: **يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى أخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا**

المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن نتبع الطرق التالية:[11]

– المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

– الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في عملية التغيير التنظيمي.

– توفير سبل الإتصالات بين المشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

– بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي.

– تكريم الأشخاص و جماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

– إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي و الإبتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

– الإجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.

4-1 مقاومة التغيير التنظيمي:

أ– أشكال المقاومة: وتتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال هي:[12]

– الصدمة: تشير إلى شعور حاد إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.

– عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.

– الذنب : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

– الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

– التبرير: القيام بوضع أسباب للتغيير.

– التكامل: وهو قيام الأفراد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المؤسسة.

– القبول: يعني الخضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

ب– أسباب المقاومة: إن الأسباب التي تدعو الأفراد أو الجماعات إلى رفض أو مقاومة التغيير تتمثل في ما يلي:[13]

– مخاوف التغيير : قد يعارض الأفراد التغيير التنظيمي خوفا من فقد شئ ذو قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية أو حرية اتخاذ القرار...الخ.

– قصر الفهم والثقة: سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم أهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفتقد الثقة بين الفرد ومخطط التغيير.

– تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:حيث تختلف النظرة للتغيير من فرد لآخر من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة.

– مرونة محددة اتجاه التغيير: يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يتوقعون عدم قدرتهم على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد، وقد يفهم الأفراد أن التغيير ضروري لكنهم عاطفيا غير قادرين على ممارسته وهوما يؤدي لدرجة من مقاومة التغيير.

ج–كيفية تقليل مقاومة التغيير التنظيمي: سنتطرق لطرق خفض مقاومة التغيير حسب سبعة مراحل تكون بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01 : مداخل خفض مقاومة التغيير:

	المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار

1	الاتصال للإقناع.	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف و نتائج التغيير.	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
2	المشاركة في إدارة وفي صياغة خطط التغيير.	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل معه وتنصب في خطة التغيير.	يمكن أن يتسغرق الأمر وقتا طويلا إذا ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
3	الوعد بالدعم والمساعدة.	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
4	التفاوض	حيث سيخسر أفراد أو مجموعة ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفا إن ضغط المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمقاومة، طلب مقابل للموافقة على التغيير أو تسييره.
5	المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمناورة.

6	الالتـزام الضـمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع و يمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حانقين على مخطط التغيير.
7	النقل، الفصل والتعيين	حيث يكون الرافض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر:أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص.43

2- التطوير التنظيمي وتسيير التغيير

2-1 التطوير التنظيمي و علاقته بالتغيير

أ- تعريف التطوير التنظيمي: لقد تعددت تعاريف التطوير التنظيمي فيمكن تعريفه بأنه "الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من الأعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات".[14]

وقد تم تعريفه أيضا بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير بقيمهم و مهاراتهم و أنماط سلوكهم و عن طريق التكنولوجيا المستعملة"[15]

وعرف على أنه "عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام أساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلا من أجل تحسينه ورفع كفاءته... ويمكن إعتبار التعريف التالي من أدق التعريفات الشاملة المتفق عليها: التطوير التنظيمي كنشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث التطوير الشامل في المناخ السائد به".[16]

وتم تعريفه ب "الخطة الطويلة الأجل الهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغييرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستحدثات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها مما يحقق فعالية في أداء هذه المنشآت".[17]

"عرف ريتشارد (Richard.B) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدم في العلوم السلوكية".[18]

ب- علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير: يتضح من خلال تعريف التطوير التنظيمي أنه "أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي."[19] والتطوير يتضمن دراسة أوضاع وظروف المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها، لأن "المنظمة تعمل في ظل بيئة لا تتسم بالثبات ولكنها تتغير، فتوقع هذا التغيير والتنبؤ به، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهته هو أحد الوظائف الرئيسية في المنظمات"[20] وتستخدم الإدارة العليا بعض الجهود طويلة الأجل والتي تتصف بالاستمرارية والاستعداد لمواجهة التغيرات المحتملة في المستقبل بهدف التقليل من درجة مقاومة الأفراد للتغيير.

ومن الطرق التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في خلق نوع من الجهد المستمر والمنتظم والاستجابة بفعالية للتغييرات التي تحدث في المنظمة والبيئة هي طريقة التطوير التنظيمي.

يتضح من ذلك وجود تداخل وارتباط بدرجة كبيرة بين اصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الاختلاف بين دوافعهما ومجالاتهما وكذلك منهج تنفيذهما.

ج- أهمية التطوير التنظيمي: تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي: [21]

- التطور التكنولوجي: إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغربة وعدم الأمان.

– الانفجار المعرفي وتقادم السلع: لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتوجات آخذة في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

– التحولات الاجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الإختلاف يؤدي لصراع القيم و الإضرار باستقرار المؤسسة.

2–2 خصائص و أهداف التطوير التنظيمي

أ– خصائص التطوير التنظيمي: **من بين الخصائص المميزة لإستراتيجية التطوير التنظيمي نجد:**[22]

– أن التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى.

– أن إحداث التطوير التنظيمي لا يتم عفويا أو عشوائيا، وإنما هو نشاط يحتاج إلى التخطيط المسبق والهادف إلى إحداث أثار معينة.

– أن منطق التطوير التنظيمي أساسا هو منطق التغيير، ولا يجب أن ينصرف الذهن إلى أن التطوير يعني تغيير الشكل التنظيمي كما هو مشاهد في كثير من الحالات الواقعية، ولكن التغيير المقصود هنا هو تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري.

– ينبني على ضرورة تخطيط التطوير التنظيمي إعتبار أساسي آخر هو ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسؤوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها.

ب– أهداف التطوير التنظيمي: **يمكن أن نحدد بعضا من الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي فيما يلي:**[23]

- تنمية تنظيم متجدد وحيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت.

- أن يكون الهدف أو الوظيفة هي الأساس في اختيار الشكل التنظيمي.

- الإرتقاء بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة إتصال أساسية تضمن توفير المعلومات.

- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات.

- تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة إعتمادا على مبادئ وأسس العلوم السلوكية، والإستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

2-3 طرق وأساليب التطوير التنظيمي

أ- أسلوب تدريب الحساسية: **يتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين، تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10- 15) فردا تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية**

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:[24]

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.

- زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.

- التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.

- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضى أكبر بين الأفراد .

- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.

ب- أسلوب بناء الفريق: **إن أسلوب بناء الفريق يعد من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء الإدارة العليا، فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، وتقوم هذه الطريقة على إفتراضين أساسيين:[25]**

• **الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.**

• **الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة، لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.**

إن الاستراتيجية العامة لطريقة بناء الفريق تتلخص في قيام خبير ببناء الفرق لمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد ، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها مما يزيد من احتمالات تحسن أداء الجماعة في المستقبل.

ج- أسلوب الإدارة بالأهداف: **إن الإدارة بالأهداف أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي فهي تركز على إشراك كل الأفراد بشكل حقيقي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.**

ووفقا لهذا الأسلوب فإن الإدارة تقوم بإتباع بعض الخطوات الأساسية:[26]

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من وراء التغيير المقترح واللازم لتطبيق الإستراتيجية الجديدة. - تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب في وظائف الأفراد الرئيسيين والمسؤولين على تطبيق التطوير التنظيمي.

د- أسلوب شبكة التنمية: **يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي شمولا واتصافا بالانتظام ويعتمد على استخدام بعض الأساليب الأخرى لتكوين الفرق وأسلوب الإدارة بأهداف، وتجميع هذه الأساليب يؤدي إلى تكوين برنامج شامل ومنظم لتقييم أداء المؤسسة ومساعدتها على الانتقال للنمط الأمثل لها.**

ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية تتمثل في مايلي:[27]

- القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.

- مرحلة تكوين فرق العمل.

- مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.

- مرحلة تنمية نموذج إستراتيجي أمثل.

- مرحلة وضع النموذج الإستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.

– مرحلة تقييم الاختيار الإستراتيجي.

2-4 مراحل التطوير التنظيمي:

باعتبار التطوير التنظيمي جهود مخططة شاملة على مستوى المؤسسة فإنه يتطلب من الإدارة العليا وضع برامج التطوير التنظيمي وتنفيذه وذلك بإتباع أربعة مراحل[28]:

أ– مرحلة جمع البيانات والمعلومات: حيث يتم جمع كل البيانات واللازمة.

ب– مرحلة التشخيص: ويتم تشخيص عناصر التحليل التنظيمي المختلفة مع توضيح مكوناتها الفرعية:[29]

دراسة الهيكل التنظيمي، دراسة الأنشطة الأساسية، دراسة الأفراد، دراسة الإمكانيات والموارد المادية.

ج– وضع خطة العمل: وفي هده المرحلة يمكن الاستعانة باستشارات تتركز في الجوانب التالية:[30]

– إجراءات العمل (الجوانب التقنية للعملية الإنتاجية).

– العلاقة بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين في هذه الوحدات.

– تطوير قنوات الاتصال.

د– مرحلة التقييم: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الإستقصاء واستطلاع الاتجاهات وبغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي.

3- ماهية التدريب

3-1 تعريف التدريب وأهميته:

لقد تعددت التعاريف فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن "التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة بإعتبار إرتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح

التدريب هو الأكثر إستخداما."[31]

ويعرف التدريب بأنه "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك وإتجاهات الأفراد."[32]

وقد عرف بأنه "عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد."[33]

كما عرف بأنه: "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل."[34]

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل أهميته وفوائده في الجوانب التالية: [35]

أ- أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

- يؤدي إلى خلق إتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

- يساهم في إنفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

- يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للإتصالات والإستشارات الداخلية.

ب- أهميته بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإستيعابهم لدورهم فيها.

- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.

– يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

– يساعد الأفراد في تطوير مهارات الإتصالات.

– تخفيض عدد حوادث العمل.

ج– أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية:

– تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.

– رفع الروح المعنوية، "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا إهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية."[36]

– تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

– يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

3–2 مبادئ التدريب الفعال

أ– التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، لكنه نشاط ضروري ومهم.

ب– التدريب نظام متكامل: أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطا عشوائيا.[37]

ج– التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملا إداريا فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية البشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.

د – التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:

– وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.

– توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية

والتوجيه المستمر.

– توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.

– توفر نظام سليم للإختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الإختيار السليم للأفراد.

– توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج إحتياجات تدريبية.

– توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

– ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يتحقق للتدريب الجدية ويقبل عليه العاملين بقناعة وتحفز، بمختلف أنواعه وطرقه وهو ما سنتطرق له في المطلب التالي.

3-3 أنواع و طرائق التدريب

أ- أنواع التدريب: تتمثل أساليب التدريب فيمايلي[38]:

*** التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: بالنسبة لهذا النوع من التدريب يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، و يعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة .**

*** التدريب في المراحل المتقدمة من العمل: ويتضمن التدريب بغرض تجديد العمليات وتدريب القيادات الإدارية.**

ب – طرائق التدريب: **وتتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها**[39]:

– التدريب في مواقع العمل: هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة.

– تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى أخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

– التدريب في بيئة مماثلة للعمل: تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

– المحاضرات: إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.

– تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هدا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزائها وكأنهم في الواقع.

– تدريب الحساسية: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم الاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.[40]

3-4 إعداد البرنامج التدريبي

يتضمن البرنامج التدريبي مختلف المراحل التي يمر بها النشاط التدريبي وهي:

أ- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات[41].

ب- المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية.

ج- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:وتتضمن هذه العملية عدة عناصر أهمها:

*** اختيار الأفراد المشاركين في التدريب.**
*** تحديد ميزانية التدريب.**
*** تحديد موضوعات التدريب بدقة وعمق.**

* **تحديد أساليب التدريب.**

د– المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي ومتابعته.

هـ– المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية: وتتم عملية التقييم وفقا للمعايير التالية:[42]

* **ردود أفعال المشاركين في التدريب: يتم استطلاع آراء المتدربين بواسطة نماذج الإستمارة .**

* **التعلم: يهدف هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد.**

* **سلوك الفرد في العمل: يستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب، بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه من تطبيق ما تعلمه.**

* **نواتج الأداء التنظيمي: يوضح هذا المعيار قياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة.**

4– دور التدريب في دعم وتعزيز مقومات التغيير

4–1 التدريب وتطوير الكفاءات البشرية:

يجب إجراء التعديلات الملائمة على إستراتيجيات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في إستغلال الفرص ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور الهام يجب أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأن تعمل على التنبؤ بالتغيير[43].

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمانا للإستمراريتها، ويترتب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيئته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجابا على روحه المعنوية، تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن إتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح[44].

والتدريب يؤدي دورًا هاماً في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

– أهداف بيداغوجية: تتمثل في المعارف التي يكسبها المتدربون وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد.

– أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يكسبها المتدربون بعد تجديدالمعارف والدراية التي اكتسبوها من التدريب.

– أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة، خفض التكلفة...إلخ.

4–2 التدريب لمسايرة التغيير التكنولوجي

"إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي الذي تشتغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي، الاقتصادي، التنظيمي للصناعة" [45] ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى "المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات" [46] .

أ– تأثيرات التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية: **يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة إستثمارها، وإختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذلك يجب إتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من إستخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية: [47]**

– يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.

– عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الإستغلال الأقصى لذلك العمل.

– اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.

– يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

– انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى

الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.

– يترتب على عمليات التطوير أو التغير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

ب- تأهيل العنصر البشري لإستخدام التكنولوجيا: **إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالعلم (savoir) والدراية (savoir-faire) والمرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع والحجم لإستخدام التكنولوجيا وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بمجهودات استقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.**

"ويؤثر التغير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة (العمالة غير متصلة مباشرة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج). ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في إستخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في الأتمتة"[48] .

4-3 التدريب لتجديد الثقافة التنظيمية:

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية: **يمكن تعريف الثقافة بأنها "نوع من المعتقدات، والمعرفة، والإتجاهات والعادات التي توجد داخل المؤسسة، وتتكون من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد، كما أنها تؤثر على قدرة الأفراد العاملين في الإنضباط والأداء الجيد داخل المؤسسة"[49].**

و"تتجلى علاقة التطوير التنظيمي بإعتباره مدخلا للتسير التغيير بالمؤسسة والثقافة التنظيمية في مساهمته في تطوير هذه الثقافة وزيادة فعاليتها على درب تعظيم الفعالية الكلية للمؤسسة" [50].

ب- تأثير ثقافة المؤسسة في الفاعلية التنظيمية: **يجب النظر دائما إلى ثقافة المؤسسة على إعتبارها أحد أهم المصادر الرئيسة لتحديد الفعالية التنظيمية إذ أن الثقافة**

التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكنهم من سرعة الإستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية[51]. أي أن الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ والأعراف التي تعتنقها المؤسسة والتي من الضروري أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، لتحقيق الفعالية التنظيمية وتستلزم عملية التغيير الثقافة التنظيمية السائدة كأي عملية تغيير، تذويب أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة مع تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بآخرين يؤمنون بها أو القادرين والراغبين في التماشي معها، ومهما كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم فهم العوامل الموقفية المختلفة وذلك بالتدريب.

ج- تأثير التدريب على بناء وممارسة الثقافة التنظيمية: يؤدي التدريب دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التدريب، وتنحصر تلك الأنماط فيما يلي:

*الثقافة الرتبوية: يكون احترام الأنظمة والإجراءات ضروريا، وتوصيف المهام دقيقا، والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا ل(النجاح في المسابقات، الأقدمية) تقود تلك السمات إلى تنمية التدريبات الخاصة جدا والمستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمدربين، ويكون التدريب مرتبطا بالحركية الداخلية (الترقية، النقل).

* ثقافة العشيرة: يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية، الوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية ومرتبطة بشخص ملهم وينظر للتدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الإجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية، وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب، ويكون الهدف من التمرين إكتساب القيم التقليدية أكثر من إقتناء الأهليات الفنية وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتنمية الولاء التنظيمي.

* ثقافة التجديد (التنمية): يوجه هذا النمط لقيم التجديد، التغيير والتطوير، تكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه للتنمية الفعلية لقدرات العاملين ومساهمتهم في التغيير.

يكون البرنامج التدريبي مرنا ويتمتع بقليل من القياسية للتطور تبعا لحاجات المؤسسة

ومواجهة تنامي النشاطات، ويطلب التدريب في الخارج خاصة من الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف فعاليات المؤسسة، فالتدريب يكون مفتوحا وشموليا.

*** ثقافة السوق: يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الأهداف والفاعلية، لذلك يسمح التدريب للأفراد أن يكون أكثر فعالية وأداء عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم.**

اتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى إعتماد برامج تدريب مخصصة للأفراد لا لتغطية التأهيل الفني فقط، بل التدريب على نمط إدارة الأعمال حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفعالية الكلية للمؤسسة.

4-4 التدريب لإدارة الجودة الشاملة:

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الإهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم، وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:[52]

- **تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.**
- **إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.**

وسنلقي الضوء على نوع التدريب المطلوب من أجل أداء جيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أ- التدريب المفاهيمي على الجودة: **ويتناول مايلي: [53]**

مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها،طبيعة إدارة الجودة الشاملة،المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة،المتطلبات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة،متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها، الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

ب- التدريب على أدوات الجودة: **يتم تكوين وتعليم المدربين وكفاءات المؤسسة على كيفية نقل المعلومات من قاعات الدراسة إلى الواقع الفعلي، فالتدريب على**

أدوات الجودة يمد العاملين بالفهم الكامل والواضح بها، بالإضافة إلى التزويد بالمعارف والمهارات الضرورية التي تمكنهم من تحليل المشكلات والتعامل معها، ويمكن القول أن التدريب على أدوات الجودة يتضمن الموضوعات التالية:[54]

- **التدريب على المشاركة في فرق العمل.**
- **التدريب على التسلسل المنهجي والضبط الإحصائي للجودة.**
- **التدريب على مهارات التقديم والعرض والتحسين المستمر.**

ج- التدريب على تقنيات حل المشاكل: **من أهم تقنيات الإدارة بالجودة الشاملة نشر ثقافة التحسين المستمر والتي لا يمكن تطبيقها دون حل المشاكل التي تواجه عمليات التحسين، ولذا يجب وضعها محل التطبيق وتدريب العاملين عليها ومن بين هذه التقنيات نجد:**

***الخرائط الانسيابية: تعد من أبسط الطرق لوصف المشكلة والتعرف على أسبابها وإيجاد الحلول الممكنة ومناقشتها وإختبارها قبل تنفيذها.**

ويقصد بالخرائط الإنسيابية تلك الخرائط التي تستخدم رموزا بيانية لتحديد العمليات المختلفة في المؤسسة ومدى ترابطها وإعتمادها على بعضها البعض ونوع المدخلات والمخرجات، ويتم تصميم هذه الخرائط بتحديد الموضوع المراد رسم خريطة إنسيابية لعملياته، معرفة حدود العملية موضوع الدراسة وتحديد نقطة البداية والنهاية لها،استخدام أسلوب إستنباط الأفكار لتحديد جميع النشاطات ذات العلاقة بالعملية، وضع جميع النشاطات والقرارات في شكل متتالي ومنطقي وغير مكرر.

***الإنطلاق الفكري (العصف الذهني): وهو محاولة خلق أفكار جديدة من خلال إجتماعات يتم فيها تشجيع المشاركين بالتفكير في عدة أراء قدر إستطاعتها وبالأحرى هو أسلوب لتفجير الأفكار الصريحة والجديدة للعاملين بكل حرية، وهذا ما يساعد على إبراز أهمية التركيز على حل المشاكل بداية من مرحلة تحديد المشكلة وصولا إلى حلها، ووصف(إليكس أسبورن) بعض القواعد الصارمة عند تنفيذ هذا الأسلوب وهي:**

- **عدم السماح بإنتقاد الأفكار ويتم تسهيل مساهمة كل عضو في طرح أفكاره.**

– تشجيع كميات الأفكار وليس جودتها من منطلق أن الأفكار التافهة قد تؤدي إلى أفضل حل وتحدث سلسلة من ردود الأفعال.

– محاولة تطوير أفكار الآخرين، حيث لا توجد ملكية فردية لأي فكرة مطروحة ويمكن تبني أفكار آخرين لبناء فكرة جديدة تشتملها.

*خرائط السبب والنتيجة: تمثل العلاقة بين المشكلة والنتيجة وأسبابها المؤثرة فيها وتستخدم عادة لتقديم الأفكار الناجمة عن (العصف الذهني) بطريقة تؤدي إلى حل المشاكل التي يعاني منها التنظيم، وتوجد عدة طرق لرسم هذه الخرائط منها:[55].

– خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء).

– خرائط هيكل السمكة.

د– التدريب على إدارة الوقت: إن لإدارة الوقت أهمية بالغة في إدارة الجودة الشاملة وبتالي فتدريب العاملين على إدارة الوقت يعد من الأوليات التي يجب أن تراعى عند تنفيذها، ويمكن تعريفها بأنها "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك أن تكون فعالا في عملك" [56].

هـ– التدريب على القيادة: لقد ظهر التدريب على القيادة كنتيجة مباشرة لما أطلق عليه التطوير الإداري، والتدريب الإشرافي للتكييف وموائمة التغيير التنظيمي، ولذلك يتم وضع برامج تدريبية لتعليم المديرين لتضمن حصولها على كفاءات بشرية مكلفة بالقيادة وتعرف كيفية إثارة حماس العاملين إزاء التغيير، وتقليل مقاومتهم له وهناك عدة طرق لتدريب المدرين لإكسابهم المهارات في:[57]

*مهارات إتخاذ القرار: إن المهمة الأساسية للمديرين في كافة المستويات الإدارية تتمثل في عملية إتخاذ القرار لذا يجب تطوير مهارات إتخاذ القرار لديهم.

* مهارات إنسانية: أصبحت المهارات الإنسانية ضرورة لازمة لمدراء اليوم، فالتعامل مع الأفراد العاملين والتفاعل معهم يعتبر حجر الأساس في إنجاح القرارات الإدارية.

* مهارات لاكتساب المعارف التنظيمية والخاصة: على المدير أن يتعرف على كثير من الجوانب والأعمال الموجودة في المؤسسة ويشكل فكرة واضحة عنها، ليكتسب ما

يحتاجه من معلومات حول المؤسسة للقيام بتسييرها بطريقة فعالة.

الخاتمة

لقد أصبحت المؤسسات أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والإستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها بجانب القيام بالتخطيط للتسويق والإنتاج والتمويل، التخطيط للإستثمار البشري بما يضمن حسن إختيار الموارد البشرية، وتدريبها للإرتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة.

ومن خلال هده الدراسة وبناء على فرضيات الدراسة تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

– إن تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي للإنتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل إستجابة لتغيرات المحيط.

– يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، والذي يركز على تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات.

– يجب ان تركز المؤسسات على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية و تحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

– ضرورة إهتمام المؤسسات بتدريب مواردها البشرية كوسيلة إستثمار لتطوير الكفاءات بها، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكننا إدراج بعض التوصيات، والتي تتمثل فيما يلي:

– ينبغي أن تدرك المؤسسات أهمية التحولات وكيفية التأقلم معها والتركيز الإستراتيجي عن نظم تسيير الموارد البشرية وتنميتها.

– تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقا للأهداف التنظيمية.

– تنمية نظام حوافز يلبي توقعات العاملين واحتياجاتهم المشروعة.

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية من الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم، إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط.

- لكي يحدث التدريب أثره في تنمية الفرد وتزويده بالمهارات والسلوكيات الجديدة لتفعيل التغيير يتطلب ذلك تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية، ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب.

- تعميم الإستفادة من البرامج التدريبية لجميع المستويات الدنيا، الوسطى والعليا.

- إعتماد التشخيص المستمر والشامل لإحداث تغيير ديناميكي يوازن بين الأهداف التسييرية للمؤسسة، وأهداف مواردها البشرية لضمان الإستمرار والبقاء في محيط يتميز بالتغيير المستمر.

الهوامش:

[1] النجار نبيل الحسيني.**1999**.الإدارة–أصولها واتجاهاتها المعاصرة–القاهرة.: الشركة العربية للنشر والتوزيع. ص:**177**.

[2] ماهر أحمد.**2000** .السلوك التنظيمي–مدخل بناء المهارات– القاهرة: الدار الجامعية.الطبعة**07**. ص:**432**.

[3] السلمي علي .تطور الفكر التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر. ص:**256**.

[4] اللوزي موسى، **1999**، التطوير التنظيمي–أساسيات ومفاهيم حديثة– عمان: دار وائل. الطبعة**01**. ص:**49**.

[5] عامر سعيد يسن.**2004/2003**، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات.القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري. ص:**37**.

وتطوير التنظيم الإداري–، الإسكندرية، الدار الجامعية، ، ص **39**.

[6] الحناوي محمد صالح وسلطان محمد سعيد.**1999**. السلوك التنظيمي.الإسكندرية:الدار الجامعية. ص:.**317**

[7] ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص:.**434**

[8] السيد إسماعيل محمد. **2000**.الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وحالات تطبيقية–.الإسكندرية:الدار الجامعية.ص:.**375**

[9] ماهر أحمد . مرجع سبق ذكره. ص:.**46**

[10] القريوتي محمد قاسم. **2000**.نظرية المنظمة والتنظيم.عمان:دار وائل.الطبعة**01**.ص:.**260**

[11] ماهر أحمد . مرجع سبق ذكره. ص:.**466**

[12] مصطفى أحمد سيد.أفريل**1994**. إدارة التغيير في مواجهة التحديات–رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية. مجلة آفاق اقتصادية(الإمارات العربية المتحدة) العدد**58/57**.ص: .**40**

[13] نفس المرجع. ص:.**41**

[14] محمد حسن راوية.**1999**.إدارة الموارد البشرية–رؤية مستقبلية–الإسكندرية: الدار الجامعية. ص:.**202**

[15] لعويسات جمال الدين.**2002**. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري.الجزائر:دار هومة للطباعة. ص:.**55**

[16] السلمي علي. مرجع سبق ذكره.ص:.**273**

[17] النجار نبيل الحسيني .مرجع سبق ذكره ص:.**230**

[18] اللوزي موسى .مرجع سبق ذكره. ص:.**230**

[19] أبو بكر مصطفى محمود .التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مرجع سبق ذكره.ص:.**376**

[20] محمد السيد إسماعيل .مرجع سبق ذكره. ص:.**360**

[21] عبد الوهاب أحمد جاد .**2000**. السلوك التنظيمي–دراسة لسلوك الأفراد والجماعات–. القاهرة: دار الوفاء.الطبعة**01**. ص:.**267**

[22] السلمي علي . **2001**. الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب. ص:.**239**

[23] نفس المرجع. ص:.**240**

[24] عبد الوهاب أحمد جاد . مرجع سبق ذكره. ص:.**269**

[25] حسن راوية . مرجع سبق ذكره. ص:.**198**

[26] الهواري سيد. **1988**. الإدارة بالأهداف والنتائج–أسلوب فعال للإدارة بالمشاركة ومنهج منطقي لتطوير المنظمات–. القاهرة: مكتبة عين شمس. الطبعة**03**.ص:**25**.

[27] محمد السيد إسماعيل .مرجع سبق ذكره. ص:.**393**

[28] عبد الوهاب علي محمد .**1988**.الإدارة –منهج تنمية مهارات المدير–القاهرة: دار صفاء. ص:**221**.

[29] السلمي علي. تطور الفكر التنظيمي. مرجع سبق ذكره. ص:**282**.

[30] محمد عباس سهيلة وعلي علي حسين. **1999**.إدارة الموارد البشرية.عمان: دار وائل.الطبعة**01**. ص:**134**.

[31] طرطار أحمد.الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص:**88**.

[32] محمد عباس سهيلة و علي حسين علي. مرجع سبق ذكره. ص:**107**.

[33] محمد حسن راوية. مرجع سبق ذكره. ص:**167**.

[34] حسن عمار حسين. **1411** هـ. إدارة شؤون الموظفين– مبادئ الأسس العامة والتطبيقات– السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة .ص: **217**.

[35] محمد عباس سهيلة وعلي حسين علي. مرجع سبق ذكره. ص:.**109**

[36] عليش محمد ماهر . إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة عين شمس. ص:**452**.

[37] السلمي علي .إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب. ص:**355**.

[38] عبد الباقي صلاح. **2000/1999**.إدارة الموارد البشرية.الإسكندرية:الدار الجامعية.ص: **21** .

[39] عبد الباقي صلاح . نفس المرجع. ص: .**222**

[40] مصطفي أحمد سيد . مرجع سبق ذكره . ص: **37**.

[41] عبد الباقي صلاح .مرجع سبق ذكره. ص:.**228**

[42] بودربالة بن الزاير و بلخير زرقاط ، أثر التكوين في ترقية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، **1999**،ص– ص:**40**– **41**.

[43] **Ken, Blanchard et Terry wachorn.1998 . Anticiper le changement - mission possible-, Canada: ED chenehier inc. P:20.**

[44] محمد الشريف مداغ، محاضرة ملقاة في مقياس إدارة الموارد البشرية، المعهد الوطني للتجارة، ملحق متليلي، .**2003**

[45]براق محمد. **2004**. تسيير الكفاءات وتطويرها في المؤسسات.ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية(**10/09**/ مارس). جامعة ورقلة:كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. ص:**12**.

[46] القريوتي قاسم. مرجع سبق ذكره. ص:**150**.

[47] أبو بكر مصطفى محمود . إدارة الموارد البشرية– مدخل لتحقيق الميزة التنافسية– مرجع سبق ذكره. ص:**461**.

[48] أنور سلطان محمد سعيد .**2003**. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص**103**:.

[49] أنشوك شاندا وشلبا كوبرا. ترجمة عبد الحكيم الحزامى. **2002**. استراتيجية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر. الطبعة**01**. ص:**87**.

[50] السيد إسماعيل . مرجع سبق ذكره. ص:.**221**

[51] مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية– مدخل لتحقيق الميزة التنافسية–مرجع سبق ذكره . ص: .**102**

[52] نفس المرجع. ص:**237**.

[53] زين الدين يزيد عبد الفتاح. **2000**.. تطبيق إدارة شاملة بين النجاح ومخاطر الفشل. الإسكندرية: جامعة

الزقازيق. ص:.100

[54] **نفس المرجع. ص:101.**

[55] **البكري سونيا. 2000. تخطيط ومراقبة الإنتاج. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص:.319**

[56] **اللوزي موسى . مرجع سبق ذكره. ص:168.**

[57] **محمد عباس سهيلة وعلي حسن علي. مرجع سبق ذكره. ص: 133.**